

**ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL DAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO
PADA PROSES PENGADAAN BARANG DAN JASA (E-PROCUREMENT) BERDASARKAN
KEPUTUSAN DIREKSI NOMOR 305 TAHUN 2010 (STUDI KASUS PADA PT XYZ (PERSERO)
WILAYAH KALIMANTAN SELATAN KALIMANTAN TENGAH)**

**Mujennah L.
Sensi Wondabio**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIE Indonesia) Banjarmasin
Jalan H. Hasan Basry No.9-11 Banjarmasin 70123 Telp. 0511-3304652 Faks.0511-3305238

Artikel info

Keywords:

good corporate governance, e-procurement, COSO, enterprise resource management (ERM)

Abstract

This thesis describes the process of procurement of goods and services to PT XYZ (Persero) Region South Kalimantan Central Kalimantan. The author tries to analyze the system based on the COSO internal control and ERM implementation as guidance in implementing internal controls and disclose the procurement of goods and services in accordance with Decree No. 305 of 2010 the Board of Directors of PT XYZ (Persero) Region South Kalimantan Central Kalimantan. The purpose of PT XYZ (Persero) in conducting the procurement of goods and services (E Procurement) is to support the implementation of good corporate governance in BUMN and provide benefits in transparency, efficiency and good internal controls on the procurement of goods and services. In running the procurement of goods and services, prospective providers of goods and services are still difficult to find information about the unit price of goods, the unequal treatment to prospective suppliers of goods and services and inefficiency. PT XYZ expects through e procurement can reduce inefficiencies in corporate, disclose information transparency in procurement, accountability, getting prospective providers of goods and services are the best, get the most competitive prices and to earn the trust of stakeholders.

PENDAHULUAN

Perkembangan sistem perekonomian nasional menuntut Badan Usaha Milik Negara berperan sebagai sarana pelayanan publik yang memiliki visi dan misi strategis. Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-09/MBU/2012, dan Peraturan Menteri Negara 01/MBU/2011 mengharuskan setiap BUMN untuk melaksanakan penerapan *Good Corporate Governance* (GCG).

PT XYZ dalam memenuhi kebutuhan perusahaan khususnya dalam pengadaan barang dan jasa memiliki sebuah sistem yang disebut *E-Procurement*. *E-Procurement* PT XYZ merupakan salah satu implementasi dari pengembangan aplikasi teknologi (IT Governance) yang bersifat fleksibel. Melalui proses *E-Procurement* PT XYZ diharapkan mampu mendukung pelaksanaan GCG, hal ini didukung dengan ketentuan oleh Keputusan Direktur No.305.K/DIR/ 2010 tentang Pedoman Pengadaan Barang dan Jasa.

Sebelumnya proses pengadaan barang dan jasa pada PT XYZ (Persero) Wilayah Kalimantan Selatan Kalimantan Tengah dilaksanakan secara manual sehingga mengakibatkan sulitnya informasi mengenai harga satuan (barang) di internal perusahaan, perlakuan yang tidak sama kepada Calon Pemasok barang atau jasa (CPBJ), dan lemahnya pertanggung jawaban terhadap proses pengadaan barang dan jasa. Hal ini akan menimbulkan risiko yang dapat menghambat proses bisnis perusahaan, oleh karena itu PT XYZ (Persero) menerapkan pengendalian internal berdasarkan prinsip COSO dan ERM dalam pelaksanaan *E-Procurement* sehingga dapat memenuhi tujuan perusahaan dalam efisiensi, efektif, keterbukaan, transparansi, adil dan *akuntable* untuk mendapatkan pemasok barang dan jasa yang terbaik, men-

dapatkan mutu barang dan jasa yang terbaik sesuai keinginan, mendapatkan harga yang paling kompetitif atau harga terbaik dan untuk mendapatkan akuntabilitas maupun kepercayaan dari *stakeholder* (Pemerintah, masyarakat, karyawan, pemasok dan pelanggan).

Menurut Turban (2004, 232) *E-Procurement* merupakan pengadaan barang dan jasa secara elektronik oleh perusahaan. *E-Procurement* meliputi integrasi dan manajemen elektronik terhadap semua aktivitas pengadaan termasuk permintaan pembelian, pemberian hak pemesanan, pengiriman dan pembayaran antara pembeli dan pemasok (Chaffey, 2004 p.309).

Institute of Internal Auditor (IIA) mendefinisikan internal audit sebagai aktivitas independen, keyakinan objektif dan konsultasi yang dirancang untuk memberi nilai tambah dan meningkatkan operasi organisasi.

Standar 2120 - Kontrol, Kegiatan internal audit harus membantu organisasi menerapkan kontrol yang efektif dengan mengevaluasi efektivitas dan efisiensi serta mendorong perbaikan yang terus menerus. *Practice Advisory* 2120.A1, 2010, 2010.A1, 2120. A2 dan 2120 memberikan bukti bahwa peranan internal audit telah meluas. Sebelumnya internal audit hanya sebatas sebagai pengawas di dalam perusahaan yang terkesan hanya mencari kesalahan, sedangkan saat ini internal audit dapat memberikan saran dan masukan (konsultan) berupa tindakan perbaikan atas sistem yang telah ada.

Menurut *The American Institute of Certified Public Accountant* (AICPA). Pengendalian Internal adalah "*The plan of organization and all of the coordinative methods and measures adopted within a business, to safeguard its assets, check the reliability of its*

accounting data, promotr operational efficiency, and encourage adherence to prescribed managerial policies (AU Section 320.08)”.

Definisi risiko dan manajemen risiko menurut ISO 31000:2009. Definisi *risiko* adalah *dampak* dari ketidakpastian terhadap pencapaian objektif. Dampak menurut ISO 31000 adalah deviasi dari apa yang diharapkan dan bisa bersifat positif atau negatif. Definisi *manajemen risiko* adalah aktivitas yang terkoordinasi untuk mengarahkan dan mengendalikan sebuah organisasi dalam menangani risiko. Suatu proses manajemen risiko yang efektif dapat membantu dalam mengidentifikasi kontrol utama yang terkait dengan risiko melekat (*inherent risk*) yang signifikan.

Kekuatan kerangka COSO ERM menurut *Treadway Commission* (2004) menggambarkan tujuan yang jelas atas komponen pengendalian internal. COSO ERM bertujuan untuk membangun pengendalian internal dari sebuah lingkungan pengendalian yang kuat.

The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) atau Asosiasi Pemeriksa Kecurangan Bersertifikat, membagi *Fraud* dalam 3 (tiga) jenis atau tipologi berdasarkan perbuatan yaitu, penyimpangan atas asset (*Asset Misappropriation*), pernyataan palsu atau salah pernyataan (*Fraudulent Statement*), dan korupsi (*Corruption*). Terdapat empat faktor pendorong seseorang untuk melakukan kecurangan, yang disebut juga dengan teori *GONE*, yaitu *Greed* (keserakahan), *Opportunity* (kesempatan), *Need* (kebutuhan) dan *Exposure* (pengungkapan).

Dalam pengadaan sering terjadi korupsi dan penipuan, yaitu adanya kesempatan untuk menyalahi kriteria atau spesifikasi kontrak, dan melipatgandakan faktur (U4 red flag tool). Salah satu bentuk fraud yang sulit untuk dideteksi adalah “*Bid rigging*”. *Bid*

rigging lebih dikenal dengan istilah persekongkolan tender dan manipulasi penawaran (*manipulation of bids*) yaitu persekongkolan tender yang berawal dari petugas pengadaan yang tidak bersifat obyektif dalam memilih penyedia barang dan jasa sehingga penyedia barang dan jasa yang berkualitas didiskualifikasi dalam proses tender.

Korupsi di pengadaan umumnya terjadi ketika: a) ukuran kontrak (*size of the contract*) yaitu suap cenderung dihitung dari persentase jumlah kontrak, semakin banyak jumlah nominal kontrak maka potensi korupsi semakin tinggi (Soreide, 2002); b) kurangnya kontrol keuangan (*Lack of financial control*) dimana terdapat sistem pengawasan dan penegakan hukum yang lemah, kemungkinan tertangkap dalam tindak korupsi lebih kecil sehingga dapat menyebabkan tingkat korupsi yang lebih tinggi (UNDP, 2004); c) pembatasan akses informasi (*Restricted access to information*) yaitu kurangnya transparansi dalam keputusan direksi atau eksekutif perusahaan dan kurangnya informasi dari permintaan publik (masyarakat) sehingga memiliki efek untuk meningkatkan korupsi (UNDP, 2004); serta, d) konflik kepentingan (*conflict of interest*) yaitu meningkatnya risiko korupsi ketika kepentingan tugas publik dan swasta bertentangan, karena ada pihak-pihak tertentu yang dieksploitasi untuk kepentingan pribadi (OECS, 2005a).

Untuk itulah diperlukan sebuah *e procurement* untuk menghindari terjadinya *fraud* di pengadaan barang dan jasa.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam desain penelitian ini adalah deskriptif analistis dimana penulis mencoba untuk menjelaskan, meringkaskan kondisi-kondisi objek dan vari-

abel signifikan yang ditemui pada saat penelitian. Penulis juga melaksanakan wawancara dan studi literatur untuk memenuhi penilaian terhadap internal kontrol dan implementasi manajemen risiko pada proses pengadaan barang dan jasa pada PT XYZ (Persero) Wilayah Kalimantan Selatan Kalimantan Tengah, dengan melakukan wawancara dan studi literatur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi *E Procurement* PT XYZ

Rentang proses pengadaan barang dan jasa PT XYZ Persero melalui tahapan persiapan, proses, pengumuman kontrak, pelaksanaan kontrak dan tahapan serah terima pekerjaan. Hal ini dibagi dalam kompleksitas pekerjaan melalui kualifikasi. Kualifikasi adalah bagian kegiatan untuk menetapkan tingkat atau kedalaman kompetensi dan kemampuan usaha Penyedia barang atau jasa. Kualifikasi terdiri dari dua jenis yakni prakualifikasi dan pascakualifikasi.

Peran Internal Audit (SPI) Dalam Proses *E Procurement*

Internal audit PT XYZ berperan sebagai konsultan internal dalam peningkatan operasional perusahaan dan melakukan peningkatan pengawasan: (a) Efisiensi audit dengan *electronic Working Paper* (eWP). (b) Jenjang karir dan strategi staf SPI. (c) Menjalankan proses dan metodologi yang seragam.

Satuan Pengawas Intern (SPI) berperan untuk mengevaluasi, dan memantau sejauh mana *user* (PT XYZ) merealisasikan pelaksanaan anggaran sehingga tidak terjadi penyimpangan baik itu batasan mengenai anggaran investasi maupun anggaran operasional. (1) internal audit (SPI) PT XYZ memeriksa kebenaran isi kontrak, apakah sudah

dilaksanakan sesuai dengan SOP. (2) internal audit memeriksa administrasi teknis apakah sudah sesuai dengan SOP. (3) internal audit mengawasi proses *e procurement*, untuk mengetahui *apakah e procurement* sudah dijalankan dengan benar dan sesuai SOP mulai dari usulan pemenang sampai pelaksanaan akhir pelaksanaan pekerjaan.

Evaluasi Sistem Pengendalian Internal

Hasil evaluasi penulis mengenai efektivitas pengendalian internal pada proses pengadaan barang dan jasa PT XYZ WSKT melalui kuesioner kepada pegawai PT XYZ diantaranya: 6 (enam) orang Divisi Pengadaan PT XYZ Pusat, 2 (dua) orang Divisi Internal Audit (SPI), 2 (dua) orang Panitia Pengadaan PT XYZ WSKT, 6 (enam) orang Divisi Keuangan PT XYZ WSKT, 3 (tiga) orang Divisi Akuntansi, 3 (tiga) orang Divisi Pembangkit, dan 1 (satu) orang IT *E Procurement* PT XYZ Pusat, yaitu:

a. Lingkungan Pengendalian

Direksi dan manajemen PT XYZ wajib mengembangkan lingkungan dan suasana positif untuk mengimplementasikan dan mempertahankan struktur pengendalian yang efektif yang meliputi keteladanan baik perkataan maupun tindakan yang senantiasa menjunjung integritas, standar nilai dan standar etika. Komitmen terhadap integritas dan nilai-nilai etika ini antara lain: Filosofi manajemen dan gaya operasi, struktur organisasi, partisipasi dewan komisaris dan komite audit, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab serta kebijakan dan praktik sumber daya manusia.

b. Penilaian Risiko

Direksi dan manajemen PT XYZ harus menyadari bahwa pada satu sisi risiko dapat mendorong inovasi dan kinerja, tetapi risiko dapat menyebabkan penyimpangan dan da-

pat mengganggu perusahaan mencapai tujuan. *Risk management* berkontribusi terhadap internal dan eksternal perusahaan dalam menjalankan proses bisnis. Internal audit dapat membantu perusahaan dalam mengurangi risiko yang terjadi.

c. Aktivitas Pengendalian

Aktivitas ini mencakup kebijakan dan prosedur dalam menjalankan operasi perusahaan agar mencapai tujuan dan sasaran. Aktivitas pengendalian terdiri dari: 1) otorisasi yang memadai atas transaksi dan aktifitas, 2) pemisahan fungsi dan 3) pengendalian independen kinerja.

d. Informasi dan Komunikasi

Direksi dan manajemen PT XYZ telah mengembangkan sebuah sistem yang relevan dan tepat waktu untuk dikomunikasikan kepada orang yang tepat, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, dan pelaporan kinerja, serta terciptanya efisiensi dan efektifitas dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada laporan evaluasi dan *monitoring* perusahaan terhadap pengadaan barang dan jasa, peraturan perusahaan, mekanisme proses pengadaan barang dan jasa dan sarana pengungkapan informasi kepada pihak publik.

e. Pemantauan

Manajemen dan Direksi memantau aktivitas operasi dan kegiatan perusahaan termasuk sistem pengendalian internal dan memberikan tanggapan secara efektif melalui kinerja keuangan, rencana strategis perusahaan dan penunjukkan unit kerja khusus menangani permasalahan hukum.

Analisis Rekap Laporan *Monitoring E Procurement* Tahun 2011

Terdapat efisiensi anggaran dibandingkan dengan nilai HPS yang cukup signifikan yaitu Rp156,655,998,013.33, hal ini sudah tentu menguntungkan perusahaan dari segi keuangan (*financial*). Pada tahun 2011 pe-

ngadaan barang dan jasa lebih banyak menggunakan metode *e-Auction* sebanyak 30 kali dan pengadaan barang dan jasa yang menggunakan metode *bidding* ada 14 pengadaan. Pada tahun ini ditemukan sebanyak tiga kali pelelangan ulang hal ini disebabkan karena panitia menetapkan pelelangan tersebut adalah gagal. Terhadap pelelangan gagal ini panitia dapat mengumumkan kembali untuk mendapatkan calon penyedia barang dan jasa prakualifikasi, mengumumkan kembali untuk mendapatkan calon penyedia barang dan jasa baru untuk mengikuti pelelangan pascakualifikasi, mengundang kembali calon penyedia yang sudah terdaftar untuk mendaftar ulang dan memasukkan dokumen penawaran, melakukan proses sesuai tahapan pengadaan, memutuskan proses pengadaan dihentikan atau tepat dilanjutkan dengan merubah persyaratan administrasi dan teknis, meninjau ulang isi dokumen pengadaan dan atau perhitungan HPS, menyampaikan ulang isi dokumen dalam hal terjadi perubahan pada isi dokumen pengadaan kepada calon penyedia barang dan jasa telah memasukkan penawaran harga. Jika ternyata harga terendah yang ditawarkan tetap lebih tinggi dari batas atas yang telah ditentukan maka panitia pengadaan dapat mengusulkan kepada pengguna barang dan jasa untuk melakukan penunjukkan langsung kepada calon penyedia barang dan jasa yang menyampaikan penawaran harga terendah.

Analisis Rekap Laporan *Monitoring E Procurement* Tahun 2012

Terdapat efisiensi anggaran pada analisis laporan *monitoring* pengadaan tahun 2012 yaitu sebesar Rp57,033,864,583. Rekapitulasi pengadaan barang dan jasa pada tahun 2012 terdapat ada beberapa kelemahan. Meskipun evaluasi *monitoring* selalu rutin dilakukan, tapi risiko-risiko kecil menjadi hal penting yang harus dihindari yaitu

kesalahan dalam merincikan HPS, hal ini cenderung memakan waktu lagi untuk menghitung dan mengkoreksi HPS tersebut. Salah satu tindakan yang dapat dilakukan oleh Panitia pengadaan barang dan jasa yakni dengan melaksanakan klarifikasi harga dengan kurun waktu tertentu. Penyebab kedua yang mungkin mengganggu dalam penentuan HPS adalah sistem pembayaran yang didasarkan atas hasil pengukuran bersama atas volume pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh Penyedia barang dan jasa, hal ini termuat dalam addendum pekerjaan tambah atau kurang. Namun dari segi efisiensi menunjukkan hal yang cukup signifikan, ini terlihat dalam efisiensi antara anggaran dan HPS. Hal ini membuktikan bahwa dengan *e-procurement* dapat membantu perusahaan dalam menghemat anggaran tahunan.

Analisis Laporan E Procurement

Berikut adalah hasil laporan pengadaan barang dan jasa atas dokumen rencana kerja dan syarat.

a. Pemeriksaan Rencana Umum Pengadaan Barang dan Jasa

Pada tanggal 19 September 2011, PT XYZ membuka penawaran pengadaan barang dan jasa (e procurement) atas "Pengadaan Spare Part" untuk Mempertahankan Keandalan Mesin SWD 9 TM 620C Daya 12.400 KW.

b. Pemeriksaan Kerangka Acuan Kerja

Dokumen ini telah mencakup kegiatan (volume) dan anggaran pengadaan barang dan jasa serta sumber pendanaan. Sumber dana yang digunakan adalah sumber dana investasi.

c. Pemeriksaan atas Pemilihan Penyedia Barang dan Jasa

Calon penyedia pengadaan barang dan jasa ini telah memiliki badan hukum dan mampu mengerjakan pekerjaan dan memiliki surat ijin usaha perdagangan (SIUP), tidak

dalam pengawasan peradilan, dan tidak dalam keadaan pailit.

d. Pemeriksaan atas Penyusunan dan Penetapan Rencana Pelaksanaan Pengadaan

Panitia memeriksa setiap dokumen Penetapan Rencana Pelaksanaan Pengadaan (PRPP) dan mengkaji ulang setiap spesifikasi teknis dan gambar yang sesuai dengan permintaan *user*.

e. Pemeriksaan Pemilihan Sistem Pengadaan Barang

Setiap metode pemilihan sistem pengadaan barang dibuatkan Berita Acara Pemeriksaan (BAP). Penyedia barang dan jasa diberikan penjelasan (Notulen Ambizing) sehingga semua didokumen diyakini keabsahannya dan dokumen tersebut legal serta dapat dipertanggung jawabkan.

f. Pemeriksaan Dokumen Penawaran Pelelangan Umum, Pascakualifikasi, Metode Satu Sampul dan Evaluasi Sistem Gugur

Unsur penilaian administrasi dilakukan untuk mengevaluasi kelengkapan berkas penawaran, dinyatakan sah apabila data yang dirinci sudah jelas dan lengkap. Dilakukan evaluasi untuk meneliti kebenaran dan kecocokan (keabsahan) lampiran penawaran seperti dalam pelelangan, hasil yang diperoleh LULUS atau GUGUR.

g. Pemeriksaan Evaluasi Harga dan Kualifikasi

Metode yang digunakan dalam mengevaluasi harga satuan dari penawaran calon penyedia barang dan jasa ditetapkan sebesar nilai terendah dibawah harga HPS, apabila harga yang ditawarkan lebih tinggi dari HPS maka calon penyedia pengadaan barang dan jasa dinyatakan gugur.

h. Pemeriksaan atas Penetapan Pemenang

Penyedia barang dan jasa dinyatakan lulus apabila memenuhi kualifikasi keleng-

kapan dan kevalidan dokumen-dokumen yang disebutkan diatas. Setiap perincian Rencana Anggaran Biaya (RAB) yang ditetapkan oleh calon penyedia barang dan jasa diteliti dengan seksama oleh panitia pengadaan sehingga dapat disimpulkan berapa biaya total pekerjaan secara benar. Hasil penetapan pemenang akan diumumkan di papan pengumuman, kemudian ditetapkan Surat Penunjukkan Pemenang beserta Berita Acara Hasil Evaluasi Penawaran.

i. Pemeriksaan Pelaksanaan Kontrak

Penyedia barang dan jasa harus mempersiapkan kontrak pelaksanaan pekerjaan dengan tambahan waktu 14 hari. Isi kontrak meliputi informasi jenis-jenis pekerjaan, kerja sama pekerjaan dengan instansi, vendor atau pabrikan, jadwal pelaksanaan pekerjaan, prosedur pelaksanaan pekerjaan, industri kerja, dan pelaksanaan pekerjaan.

j. Pemeriksaan Serah Terima Pekerjaan

Penyedia barang dan jasa harus membuat rencana kerja atau *time schedule* agar pelaksanaan pekerjaan dapat diserahkan sesuai dengan eaktu yang sudah ditentukan. Setelah batas waktu penyerahan pekerjaan ditambah 50 (lima puluh) hari kalender penyedia barang dan jasa masih belum bisa menyelesaikan pekerjaan, baik seluruhnya maupun sebagian maka PT XYZ berhak menyatakan Surat Perjanjian berakhir secara sepihak dan penyedia barang dan jasa tetap dikenakan denda dan Surat Garansi Bank sebagai jaminan pelaksanaan dan masa pemeliharaan menjadi milik PT XYZ.

Enterprise Resource Management PT XYZ (Persero) WSKT Tahun 2012

PT XYZ Persero dalam kegiatan proses bisnis perusahaan telah menjalankan proses manajemen risiko berdasarkan surat Keputusan Direksi PT XYZ (Persero) Nomor 229.K/010/DIR/2004 tentang Penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) pada Manajemen

PT XYZ (Persero). Risiko dikategorikan menjadi tiga bagian dimana terdapat peristiwa, akibat dan kemungkinan. Manajemen mengelola proses bisnis Perseroan, dengan kewajiban melakukan pengkajian dan pengelolaan risiko usaha. Pengkajian dan pengelolaan risiko adalah suatu proses untuk mengidentifikasi, menganalisis, menilai dan mengelola risiko usaha yang relevan dengan cara: (a) identifikasi risiko; (b) pengukuran risiko; (c) penanganan risiko; (d) pemantauan risiko; (e) evaluasi; dan, (f) pelaporan serta pengungkapan.

Peran Internal Audit (SPI) dalam Manajemen Risiko

Internal audit (SPI) berperan sebagai konsultan dan *insurance* dalam membantu perusahaan dengan mengidentifikasi dan mengevaluasi *eksposure* signifikan terhadap risiko dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan pengelolaan risiko dan sistem pengendalian perusahaan yang relevan bagi perusahaan. Internal audit harus mengawasi dan mengevaluasi efektivitas sistem manajemen risiko organisasi.

Internal audit juga berperan untuk menjadi agen perubahan dalam implementasi GCG dan Manajemen Risiko dalam hal untuk meningkatkan pengetahuan berbasis IT, meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi SPI dengan IT, meningkatkan kompetensi auditor bersertifikat QIA, CISA, CFE, FRM, Audit Berbasis Risiko (RBA). Dan efektifitas RBA menggunakan sistem penilaian audit (*Audit Rating System*).

PENUTUP

Simpulan

Dari segi efektivitas, proses internal kontrol *e procurement* PT XYZ sudah sesuai dengan penerapan pedoman barang dan jasa yang ditetapkan oleh Keputusan Direksi Nomor 305 tahun 2010.

Tabel 1: Kriteria Dampak dan Akibat Penilaian Risiko

Kemungkinan	Kriteria	Dampak	Kriteria	Kualitatif
Sangat Kecil	s.d 10 %	Tidak Signifikan	≤5.000.000	Pelelangan masih dapat dilakukan
Kecil	>10 % s.d 30 %	Minor	5.000.000 s.d. < 200.000.000	Pelelangan terganggu
Sedang	>30 % s.d 70 %	Medium	200.000.000 s.d. <4000.000.000	Pelelangan terganggu dan perlu tambahan waktu
Besar	> 70 % s.d 90 %	Signifikan	400.000.000 s.d. <6000.000.000	Pelelangan tertunda
Sangat Besar	>90 %	Malapetaka	> 600.000.000	Pelelangan batal

menurut COSO *Framework*. Melalui *e procurement*, transparansi proses pengadaan barang dan jasa mampu menemukan supplier (kontraktor) yang lebih kompetitif, proses penyediaan barang dan jasa lebih *akuntable*, dan sistematis, serta dapat meminimalisasi kesalahan manusia (*human error*). Penulis menyarankan agar SPI lebih bersifat "*skpetisisme profesional*" sebagai seorang internal auditor terhadap proses *e procurement* sehingga dapat mencegah dan mendeteksi *fraud* sedini mungkin, seperti jenis *fraud* "*Bid Rigging* dan *Manifulation of Bids*."

Dari segi efisiensi, penulis menemukan beberapa indikasi inefisiensi. Sesuai dengan laporan *monitoring e procurement* tahun 2010-2011, maka PT XYZ Wilayah Kalimantan Selatan Kalimantan Tengah telah mewujudkan pelaksanaan realisasi anggaran dan perencanaan biaya melalui *e procurement* dengan baik dibandingkan pengadaan barang dan jasa yang dilaksanakan secara manual, namun dari segi operasional dan pelaksanaan pengendalian internal di lapangan perlu pengawasan dan *monitoring* yang lebih baik lagi. Hal ini dapat dilihat dari adanya inefisiensi ketepatan waktu, hambatan proses pelelangan, dan pemilihan penyedia pada proses pengadaan barang dan jasa.

Berdasarkan hasil orientasi dokumen dan informasi profil risiko oleh penulis, maka implementasi ERM pada PT XYZ (Persero) Wilayah Kalimantan Selatan Kalimantan Tengah masih diperlukan pemahaman dan perhatian yang lebih serius oleh pemilik risiko. Terdapat kelemahan bahwa *risk owner* belum secara aktif dan efektif dalam menindaklanjuti, memantau dan melaporkan mitigasi risiko yang ada di perusahaan. Hal ini menyebabkan pengelolaan risiko belum dilaksanakan secara optimal. Salah satu risiko PT XYZ dalam menggambarkan isi kontrak (Rencana Kerja dan Syarat) yaitu masih belum menjelaskan secara garis besar permintaan dan spesifikasi teknis dari *user* pengadaan barang dan jasa, hubungan dengan supplier maupun kontraktor, serta risiko atas pencemaran lingkungan di lapangan.

Peran internal audit (SPI) telah meluas yaitu sebagai konsultan, *insurance* dan agen perubahan oleh karena itu internal audit harus meningkatkan pengetahuan berbasis IT, meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasi SPI dengan IT, meningkatkan auditor bersertifikat QIA, CISA, CFE, FRM, melaksanakan penilaian Audit Berbasis Risiko dalam *Audit Rating System*. Internal audit bertanggung jawab untuk mengidentifikasi risiko

yang signifikan dan menilai keselarasan risiko *apetite* perusahaan, mendapatkan informasi yang relevan serta mengkomunikasikannya dengan karyawan perusahaan, menilai kerentanan terhadap penyalahgunaan sumber daya, kegagalan untuk mencapai tujuan mengenai etika, ekonomi, efisiensi dan efektivitas, serta kegagalan untuk memenuhi kewajiban akuntabilitas dan ketidakpatuhan terhadap hukum (peraturan) dan menilai kecukupan desain kontrol dan menentukan pengujian pengendalian yang efektif serta relevan dalam mencegah *fraud* serta melaporkan temuan dan memberikan rekomendasi serta tindakan korektif atas temuan tersebut untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Saran

Mengingat siklus pengadaan barang dan jasa di PT XYZ (Persero) yang sangat banyak, maka selalu ada risiko bahwa pengendalian internal yang telah dirancang mengalami hambatan dan tidak mencapai sasaran perusahaan. Oleh karena itu internal audit (SPI) harus memberikan saran, rekomendasi dan perbaikan pengendalian internal PT XYZ (Persero) Wilayah Kalimantan Selatan Kalimantan Tengah, secara terus menerus untuk *going concern* perusahaan dimasa yang akan datang. Perusahaan sebaiknya menyiapkan kompetensi SDM yang memiliki kualifikasi baik ditingkat pusat maupun wilayah khususnya dalam pengadaan barang dan jasa (E procurement), misalnya ketersediaan panitia yang memiliki sertifikasi keahlian dalam pengadaan barang dan jasa serta training khusus dalam menggunakan aplikasi *e procurement*, menyiapkan IT auditor dalam menangani sistem aplikasi *e procurement* apabila terjadi gangguan dan hambatan dalam aplikasi. sosialisasi SOP ke setiap *user* (Divisi) yang membuat permintaan atas pengadaan ba-

rang dan jasa, komunikasi intensif antara *user*, panitia dan divisi perencanaan dan anggaran, mengevaluasi dan *monitoring* secara berkala, serta menyediakan sarana pengaduan baik untuk pihak internal maupun eksternal perusahaan melalui *whistleblowing system*. Untuk memfasilitasi pengurangan dan pengelolaan atas risiko, perusahaan sebaiknya melaksanakan komparabilitas (perbandingan) informasi risiko melalui pendekatan standar untuk risiko (COSO ERM) dan standar GCG, implementasi ERM sebagai KPI 2014, penyusunan *road map* implementasi ERM serta sosialisasi ERM dan *Risk Management Plan* terhadap *risk owner* secara aktif.

Rekomendasi penulis bagi para peneliti yang ingin melaksanakan riset di PT XYZ (Persero) adalah merancang sebuah sistem aplikasi internal kontrol, dimana sistem ini telah mencakup prinsip GCG, COSO ERM dan ERP. Selain itu penulis juga menyarankan agar para peneliti selanjutnya dapat menerapkan ISO mengenai lingkungan dan menyusun SOP yang relevan terkait dengan pengadaan barang dan jasa di BUMN.

Keterbatasan

Penelitian ini masih jauh dari sempurna, penulis memiliki keterbatasan rentang waktu dan periode penelitian. Selain itu penulis mengalami hambatan terkait dengan kerahasiaan data dari manajemen perusahaan. Beberapa tambahan data dan informasi mengenai peraturan, kebijakan dan pelaksanaan terkait penelitian ini didapatkan melalui internet dan media informasi cetak.

DAFTAR PUSTAKA

Agoes, Sukrisno. 2005. *Penerapan Internal Audit Department, Enterprise Risk Management dan Good Corporate Gover-*

- nance terhadap Pencegahan Fraud dan Implikasinya kepada Peningkatan Mutu Lulusan Perguruan Tinggi di Indonesia.* Salemba Empat, Jakarta.
- BAPEPAM. 2004. Keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal. No Kep 29/PM/2004 (Peraturan No IX.I.5) tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit.
- COSO ERM Integrated Framework. 2004. by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Chaffey, Dave. 2004. *E-business and e-commerce management: strategy, implementation, and practice* (2nd ed). Prentice Hall, New Jersey.
- Davila, Tony, Mahendra Gupta, dan Richard Palmer. 2002. *Moving Procurement Systems to The Internet, The Adoption and Use of E procurement Technology Models, European Management Jurnal*, Vol. 21, No. 1, Hal. 11.
- General Accounting Office (GAO). 1999. *Standards for Internal Control in The Federal Government*. Author; Washington, DC.
- Heggstad Kari, Froystad Mona dan Isaksen. 2010. *The Basics of Integrity in Procurement A Guidebook*. Chr. Michelsen Institute Commissioned by DFID.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2011. *Standar Profesional Akuntan Publik*, IAI, Jakarta.
- Keputusan Direktur Nomor 305 Tahun 2010 Pedoman Pengadaan Barang dan Jasa pada PT XYZ (Persero).
- Keputusan Peraturan Presiden RI Nomor 80 Tahun 2012 tentang pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah.
- Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 70 Tahun tentang perubahan kedua atas Peraturan Presiden RI Nomor 54 Tahun 2010 tentang pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah.
- Lawrence B Sawyer, Dittenhofer & Scheiner. 2008. *Audit Internal Sawyer* (Buku 1 Edisi 5). (Desi Adhariani, Penerjemah). Mastergrafis, Jakarta.
- Tai, Khi V. 2001. *Public Procurement Re-Examined Journal of Public Procurement*, Volume I, Issuel, 9-50 February 7, 2011.
- The IIA *Practice Advisories under International Professional Practice Framework* (IPPF).
- The IIA: *Standard for the Professional Practice of Internal Auditing and related* IIA publication.
- The Institute of Risk Management. 2012. A Risk Management Standar 6 Januari 2012. [http://www.theirm.org/publications/documents/ Risk Management Standar 030820.pdf](http://www.theirm.org/publications/documents/Risk%20Management%20Standar%20030820.pdf).
- Transparency International.2006. *Handbook for curbing corruption in public procurement*, Berlin, *Transparency International*. http://www.transparency.org/publications/publications/other/procurement_handbook.
- Transparency International. 2005a. *Global Corruption Report 2005*.
- Transparency International. 2005b. *Stealing the Future: Corruption in the classroom* *Transparency International*.
- Turban, Efraim. 2004. *Electronic Commerce*. United Kingdom: Imprint Prentice Hall.
- Turban, Efraim.2008. *Electronic Commerce a manajerial Perspective 2008*. Prentice Hall: New Jersey.